



**CULTURA ORGANIZACIONAL:
SUA INFLUÊNCIA EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO¹**

Vitor Ogliari Jahn²

RESUMO

Este trabalho propõe uma análise aprofundada da cultura organizacional na SGMobile, uma empresa de tecnologia da informação, destacando sua interação com o clima organizacional, liderança e motivação empresarial. Inspirado na abordagem de Schein (1984), que enfatiza a compreensão da cultura para além dos elementos visíveis, o estudo investiga como a cultura se forma naturalmente em grupos ou é moldada pela liderança. Ao focar na SGMobile como estudo de caso, o trabalho busca entender a cultura predominante na empresa, avaliar a influência das lideranças na sua formação e disseminação, e oferecer sugestões práticas para o aprimoramento dessa cultura. A pesquisa revela uma cultura organizacional sólida na SGMobile, centrada na excelência em serviços e no relacionamento com o cliente, influenciada pela trajetória do CEO. Apesar dos pontos fortes identificados, o estudo destaca desafios, como a necessidade de explicitar a influência da liderança na cultura e sugere melhorias concretas, como reuniões para reforçar valores. Os sócios reconhecem a importância de investir em treinamentos específicos, especialmente em vendas, vislumbrando uma cultura futura com foco em contratação estratégica e promoção interna. Ao apontar desafios, como resistência à mudança, e reconhecer a importância do envolvimento ativo dos funcionários na promoção da cultura, o trabalho destaca a necessidade de estratégias adaptativas. Em suma, o estudo não apenas destaca os pontos fortes da SGMobile, mas também oferece uma visão detalhada das áreas de atenção e propõe sugestões concretas para fortalecer e desenvolver ainda mais sua cultura organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Liderança, Motivação.

ABSTRACT

This paper proposes an in-depth analysis of organizational culture at SGMobile, an information technology company, highlighting its interaction with organizational climate, leadership, and business motivation. Inspired by Schein's approach (1984), which emphasizes understanding culture beyond visible elements, the study investigates how culture naturally forms in groups or is shaped by leadership. By focusing on SGMobile as a case study, the work aims to comprehend the predominant culture in the company, assess the influence of leadership on its formation and dissemination, and provide practical suggestions for enhancing this culture. The research reveals a robust organizational culture at SGMobile, centered on service excellence and customer relationships, influenced by the CEO's background. Despite the identified strengths, the study emphasizes challenges, such as the need to explicitly clarify leadership's influence on culture, and suggests tangible improvements, such as meetings to

¹ Trabalho de Estágio supervisionado, desenvolvido sob orientação da Professora Anelise Rebelato Mozzato, no ano de 2023.

² Finalista do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo / RS. E-mail: vitorjahn@hotmail.com.

reinforce values. Partners acknowledge the importance of investing in specific training, especially in sales, envisioning a future culture with a focus on strategic hiring and internal promotion. By pointing out challenges like resistance to change and recognizing the active involvement of employees in promoting culture, the paper underscores the need for adaptive strategies. In summary, the study not only highlights SGMobile's strengths but also provides a detailed view of areas requiring attention and proposes concrete suggestions to strengthen and further develop its organizational culture.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Climate, Leadership, Motivation.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe-se abordar sobre cultura organizacional, não negando a sua relação com o clima organizacional, liderança e motivação empresarial. Para tanto, o foco deste trabalho recaís sobre a análise dos facilitadores e dificultadores da disseminação da cultura organizacional em uma empresa de tecnologia da informação.

Portanto, tendo como tema de pesquisa a cultura organizacional, salienta-se a perspectiva apresentada por Schein (1984) sobre o tema, quando ele destaca que se deve ir além dos artefatos visíveis para compreender a cultura da organização. O autor refere que é possível explicar como a cultura pode ser aprendida, transmitida e modificada. Além disso, para o autor, em termos gerais, a cultura surge em qualquer grupo socialmente conectado que promova a troca de experiências em seu convívio, da mesma forma que qualquer indivíduo exerce influência e é influenciado pelo ambiente em que vive.

Dessa maneira, a cultura organizacional pode se desenvolver de duas maneiras distintas. Uma delas ocorre de forma natural em um grupo inicialmente desorganizado, à medida que esse grupo começa a construir uma ideia comum sobre sua conduta; a outra forma ocorre por meio da imposição do líder, aquele que funda o negócio e transfere seus valores, crenças e objetivos para o grupo, estabelecendo confiança para a realização das tarefas (Schein, 2004; Driskill, 2018). Na última situação, a cultura se formaliza à medida que os indivíduos observam resultados satisfatórios tanto para si mesmos quanto para o grupo, consolidando assim a cultura organizacional com base em uma aceitação positiva, criando uma posição segura e estável que é difícil de ser alterada. Na organização, a força de uma cultura existente dependerá diretamente do grau em que seus membros acreditam nela e a compartilham (Schein, 2004; Alvesson; Sveningsson, 2015).

Autores (Schein, 2004; Hogan; Coote, 2014; Körner et al., 2015; Driskill, 2018) ainda afirmam que componentes como a missão da empresa, suas estratégias, políticas e valores definidos irão corroborar na construção da cultura, pois representam a forma de ser e agir da organização como um todo e dão o direcionamento de suas ações, que é resultado, como já mencionado, dos esforços conjuntos dos recursos da organização.

Corroborando tal afirmativa, estudos investigaram o impacto da cultura organizacional no desenvolvimento de trabalhos em grupo, na motivação dos funcionários da organização (Körner et al., 2015) e no desenvolvimento da inovação (Büschgens; Bausch; Balkin, 2013; Hogan; Coote, 2014), apresentando relação positiva na ocorrência destes fatores, uma vez que o ambiente de trabalho estabelecido é um reflexo dos conceitos culturais definidos. A partir do exposto entendeu-se que a cultura organizacional está diretamente ligada ao clima organizacional e as lideranças, repercutindo diretamente na motivação profissional.



Para fins do estudo empírico, essa pesquisa teve como campo de pesquisa a SGMobile, uma pequena empresa no setor da Tecnologia da Informação. A empresa em questão tem por objetivo prover soluções e serviços tecnológicos para uso eficiente dos dispositivos móveis para o mercado nacional e global, para empresas (B2B) e consumidores finais (B2C). O seu principal produto é o *mysimtravel*, um serviço que permite que dispositivos móveis se conectem a uma rede global de telecomunicações de forma automática, utilizando um único cartão SIM CARD e um único número telefônico, em mais de 200 países atualmente integrados a rede.

Dito isso, este trabalho tem como questão de pesquisa: quais são os facilitadores e dificultadores para a disseminação da cultura organizacional na SGMobile. Diante de tal questão, o objetivo geral consiste em analisar os fatores facilitadores e dificultadores da disseminação da cultura na SGMobile. Como objetivos específicos tem-se: a) definir o tipo de cultura predominante na empresa pesquisada; b) verificar a influência das lideranças no desenvolvimento e disseminação da cultura organizacional; c) propor sugestões para o desenvolvimento da cultura projetada para a SGMobile.

Após esta introdução a fundamentação teórica é apresentada, tendo como foco a cultura organizacional e seus influenciadores. Na terceira seção os procedimentos metodológicos são delineados, na quarta seção é realizada a análise dos dados coletados através de entrevistas semiestruturadas. Por fim, nas conclusões é mostrada a visão dos sócios e funcionários em relação aos facilitadores e dificultadores para a disseminação e desenvolvimento da cultura na organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a realização desta pesquisa foi essencial estudar as teorias que abordam os conceitos de cultura organizacional, assim como as características sobre liderança e clima organizacional, bem como o processo de motivação das pessoas para o trabalho.

2.1 Cultura Organizacional

É essencial adotar um modelo de cultura que seja fiel ao que o conceito representa e que tenha aplicabilidade em diversos campos, como apontado por Schein (2004, p. 17):

A Cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que são aprendidos pelo grupo à medida que o mesmo resolve seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Quando estes pressupostos funcionam bem o bastante para serem considerados válidos são ensinados para os novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir os problemas enfrentados doravante.

De acordo com Moura (apud Luz, 2005), a cultura organizacional é um conjunto de valores, normas e princípios já estabelecidos na vida de uma empresa que influencia a estrutura e os comportamentos, criando sua própria forma de proceder com base em fundamentos específicos para atingir objetivos específicos. A cultura organizacional emerge como a identidade coletiva de um grupo, sendo moldada e manifestada cotidianamente tanto pelos seus



líderes quanto pela maneira como a organização fomenta suas interações internas e externas (Hogan; Coote, 2014; Körner et al., 2015; Driskill, 2018).

A cultura influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da empresa, como as suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, até mesmo na forma em que seus funcionários se vestem e se comportam no ambiente de trabalho (Luz, 2005). Dito isso, para manter a cultura organizacional desejada por uma organização é importante incentivar os funcionários a se inserirem nela e manter a taxa de turnover baixa, pois toda troca de funcionário requer adaptação a uma nova cultura. Um elevado nível da cultura organizacional impacta na satisfação e produtividade de cada um, permitindo que ofereça um melhor desempenho em busca dos objetivos organizacionais.

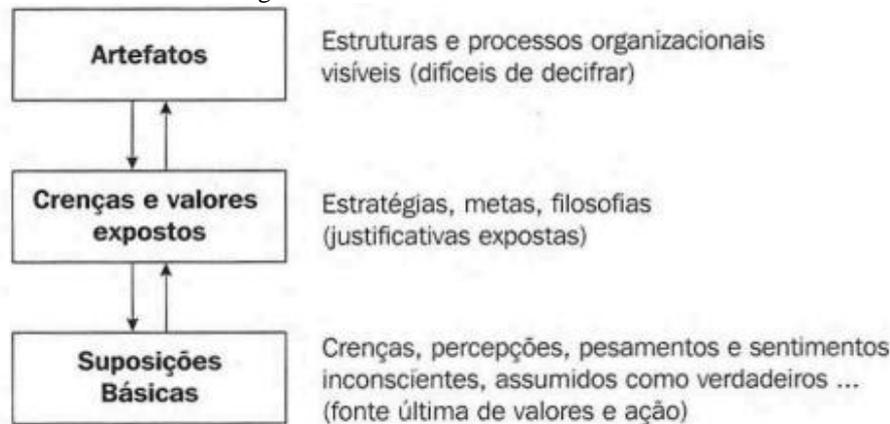
Para Schein (2009), é fundamental ressaltar que a cultura pode ser concebida como um fenômeno invisível, uma parte inconsciente de um grupo, comparável à personalidade de um indivíduo. Nesse contexto, é possível observar o comportamento, mas não os motivos subjacentes a tal comportamento ou expressão. Dessa forma, os impactos visíveis no âmbito do comportamento organizacional são orientados pela cultura organizacional, pelas normas aceitas e compartilhadas pelo grupo, considerando-se como universal na medida em que influencia todos os aspectos da organização.

Cada organização cria uma cultura organizacional singular, moldada pelas personalidades de seus fundadores, os estilos de liderança adotados, a trajetória histórica e as dinâmicas do mercado em que está inserida (Freitas, 1997). Quando se trata da perspectiva que encara a cultura organizacional como uma variável, a atenção dos estudos está principalmente voltada para a capacidade de administrá-la com o propósito de alcançar níveis superiores de eficiência organizacional. Isso é buscado através do desenvolvimento de culturas sólidas e coesas (Schein, 2009).

A cultura organizacional é um fenômeno que se manifesta em vários níveis, sendo que em seu núcleo mais complexo, a cultura se concebe como um conjunto de valores, crenças e premissas que orientam a forma como uma empresa conduz suas atividades. Essas premissas e crenças se manifestam através de elementos tangíveis, tais como “estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização” (Russo, 2012).

De acordo com Schein (2009), a cultura organizacional apresenta três diferentes níveis, como pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 - Os três níveis da cultura organizacional.



Fonte: Schein, 2009, p. 24.

Segundo Schein (2009), no primeiro nível, a ênfase recai sobre os artefatos, devido à sua facilidade de observação, ainda que compreendê-los seja desafiador. Quanto às crenças e valores expostos, nota-se a complexidade de entender certos comportamentos dos indivíduos dentro das organizações. Para uma compreensão mais profunda da cultura organizacional, torna-se essencial abordar suas suposições básicas. No contexto das suposições básicas, terceiro nível, é crucial examinar os significados atribuídos às coisas, as reações dos indivíduos e como eles respondem de acordo com a situação em questão.

Fleury (2002) argumenta que os níveis de cultura estão interligados, com os níveis mais básicos sendo essenciais para a compreensão dos artefatos visíveis. Por sua vez, Cercal (2001) destaca que os conjuntos de artefatos, normas, valores e premissas variam entre diferentes culturas. Essa variação ocorre principalmente devido à percepção diversificada de cada cultura, que é influenciada pelas visões e construções sociais distintas dos indivíduos, levando a diferentes interpretações e compreensões culturais.

É relevante notar que, da mesma forma que não há um consenso sobre a definição de cultura, também não existe um acordo universal em relação aos fatores que “moldam” a cultura organizacional, nem quanto à metodologia apropriada para analisar a cultura nas empresas, conforme ressaltado por Negreiros (2011).

2.2 Influenciadores na cultura organizacional

A cultura de uma organização é influenciada por diversos fatores, dentre eles a liderança e o clima organizacional sendo os principais. É importante ressaltar que, para isso, também é importante a observação da motivação dos funcionários.

2.2.1 Liderança

Kurt Lewin foi um psicólogo que deixou uma valiosa contribuição para o campo das ciências do comportamento. Ele deu início a uma série de experimentos relacionados à mudança de hábitos, liderança e comunicação que o tornaram renomado na Universidade de Iowa. Seu principal foco durante esses experimentos era encontrar soluções práticas para o desenvolvimento de líderes e grupos. Ademais, Lewin liderou estudos de grupo que tinham

como objetivo avaliar a dinâmica da liderança, resultando na identificação dos estilos democrático, autocrático e liberal (Nogueira, 2005). Tais estilos são expostos no Quadro 1.

Quadro 1 - Tipos de liderança.

Tipo de liderança	Definição
Liderança autocrática	Todas as decisões são centralizadas e a obediência dos funcionários é valorizada, com o líder controlando todos os processos de maneira rígida.
Liderança democrática	Membros da equipe são envolvidos em praticamente todos os debates e processos da organização ou departamento, além das responsabilidades serem compartilhadas entre todos os funcionários, esses que têm voz ativa na formulação de decisões em conjunto com o líder.
Liderança liberal	Líder concede maior autonomia aos seus funcionários, permitindo com que tomem decisões independentes, é um estilo de liderança marcado pela descentralização.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Nogueira (2005).

Sendo assim, cada estilo de liderança adotado implica em um certo comportamento por parte dos subordinados, podendo motivá-los ou até mesmo desmotivá-los dependendo das ações e escolhas feitas pelos líderes.

Abordando a liderança na perspectiva da cultura organizacional, Schein (2004) enfatiza que esse elemento está intrinsecamente ligado aos membros da equipe e ao ambiente de trabalho estabelecido. A influência do líder na criação da cultura organizacional se manifesta através do seu papel fundamental na empresa, que consiste em conectar os diferentes níveis (estratégico, tático e operacional), transmitindo as diretrizes e objetivos delineados no nível estratégico e incorporando-as na organização por meio de atitudes e orientações (Schein, 2004; Körner et al., 2015).

Dessa maneira, os líderes desempenham um papel crucial como guardiões e promotores da cultura organizacional, uma vez que suas ações definem o que é esperado em relação ao que realmente ocorre em termos da identidade da empresa (Schein, 2004; Alvesson; Sveningsson, 2015). Um líder que não está ativamente envolvido ou que entra em conflito com os valores, estratégias e atitudes da empresa devido às suas crenças pessoais pode levar os funcionários a seguirem comportamentos prejudiciais ao ambiente organizacional. Isso compromete a conquista eficaz dos resultados desejados no mercado. Portanto, os líderes desempenham um papel fundamental na criação, manutenção e transformação da cultura organizacional por meio de sua gestão (Schein, 2004).

Pesquisas sugerem que certos líderes exercem influência significativa na formação, reforço e mudança da cultura de uma empresa. Nesse contexto, as habilidades dos líderes desempenham um papel fundamental na definição da natureza e direção dessa gestão (Schein, 1992; Bass; Avolio, 1993; Ogbonna; Harris, 2000; House et al., 2002; Barreto et al., 2013).

No que diz respeito à criação da cultura, acredita-se que os valores, crenças e suposições trazidos pelos fundadores, bem como aqueles dos demais líderes e as experiências dos membros da organização, são fontes essenciais para a construção da cultura organizacional. Além disso, a maneira como os líderes abordam os desafios cotidianos desempenha um papel importante na moldagem da cultura, assim como a percepção interna dos seguidores e a imagem dos líderes perante os clientes (Schein, 1992; Bass; Avolio, 1993).

A manutenção da cultura também é uma responsabilidade dos líderes, que devem fortalecê-la, conciliando interesses de subculturas e transmitindo-a aos seguidores. Mecanismos essenciais para sustentar a cultura organizacional incluem atenção, reação às crises, modelagem de papéis, sistemas de recompensas e punições, bem como critérios para seleção e demissão de membros. Além disso, mecanismos secundários, como a estrutura organizacional, sistemas e procedimentos, histórias, lendas, mitos e definições formais, como valores, missão e visão, desempenham um papel importante (Trice; Beyer, 1991; Schein, 1992; Bass; Avolio, 1993).

Acredita-se que os comportamentos dos líderes de nível superior influenciam os comportamentos em níveis hierárquicos inferiores e são vistos como símbolos da cultura organizacional. No entanto, uma grande distância organizacional entre líderes e seguidores, devido ao número de níveis hierárquicos, pode enfraquecer a comunicação entre eles (Bass; Avolio, 1993; Block, 2003).

Quando se trata de mudança cultural, os líderes enfrentam o desafio de atrair seguidores, unir a equipe e reorganizar elementos culturais antigos com novos. A cultura pode ser moldada por meio da atração de talentos, foco de atenção e modelos de comportamento dos líderes (Trice; Beyer, 1991; Bass; Avolio, 1993). Durante mudanças organizacionais, os líderes devem estar cientes do conservadorismo refletido na cultura existente, o que pode dificultar as mudanças. Às vezes, é necessário modificar aspectos fundamentais da cultura para alinhar-se com as novas direções desejadas pela liderança (Bass; Avolio, 1993). A cultura organizacional também molda os líderes em seus pensamentos, sentimentos e ações. Portanto, a capacidade de compreender e trabalhar dentro da cultura é essencial para uma liderança eficaz (Schein, 1992; Bass; Avolio, 1993; Ogbonna; Harris, 2000; House et al., 2002; Barreto et al., 2013).

Quanto à associação entre estilos de liderança e perfis de cultura organizacional, acredita-se que diferentes comportamentos de liderança estejam relacionados a diferenças nas organizações. Variáveis organizacionais, como tamanho, ambiente, estratégia, tecnologia e modelo de negócios, impõem demandas específicas aos líderes, influenciando seus comportamentos (House et al., 2004; Cameron; Quinn, 2006; Masood et al., 2006). Estudos empíricos investigaram a correlação entre estilos de liderança, elementos culturais e sua relação com gênero, sistemas de implementação, inovação, satisfação no trabalho, comprometimento e desempenho (Ogbonna; Harris, 2000; Tsui et al., 2006; Sarros; Cooper; Santora, 2008).

Apesar dos avanços no estudo da liderança em relação à cultura organizacional, ainda existem questões em aberto. A literatura muitas vezes aborda superficialmente as ações de liderança que possibilitam mudanças culturais. Estudos aprofundados que ampliem as perspectivas teóricas sobre liderança e mudança organizacional, bem como liderança e resistência à mudança, podem enriquecer nosso entendimento nesse campo. Schein (2004) se concentra em descrever como um líder influencia seus valores, crenças e suposições em seus funcionários e identifica dois tipos de mecanismos para esse processo, sendo estes os mecanismos primários e secundários (de reforço), como pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 - Tipos de mecanismo.

Tipo de Mecanismo	Descrição
Mecanismos Primários	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O que os líderes prestam atenção, medem e controlam regularmente ✓ Como os líderes reagem a incidentes e a crises organizacionais ✓ Como os líderes alocam recursos ✓ Como eles ensinam e treinam ✓ Como eles alocam premiações e status ✓ Como eles recrutam, selecionam e excluem pessoas da organização
Mecanismos Secundários	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenho e estrutura organizacional ✓ Sistemas e procedimentos organizacionais ✓ Ritos e rituais da organização ✓ Desenho do espaço físico, fachadas e prédios ✓ Histórias sobre eventos importantes e pessoas ✓ Documentos formais sobre filosofia, crenças e regulamentos

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Schein (2004, p. 246).

2.2.2 Clima Organizacional

Litwin (apud Luz, 2005) conceitua o clima organizacional como sendo a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento. De acordo com Judge, Robbins e Sobral (2011), o clima organizacional refere-se às percepções dos funcionários em relação à organização em que trabalham e o ambiente de trabalho. Ou seja, o clima organizacional nada mais é do que a impressão criada por cada um, através das diferentes experiências dentro do ambiente. Essa percepção coletiva criada por cada indivíduo afeta a qualidade do ambiente de trabalho e, sendo assim, a satisfação e desempenho desses.

As qualidades do clima organizacional podem ser identificadas nas empresas a partir de alguns indicadores, tais quais a taxa de turnover, absenteísmo, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais e queixas no serviço médico (Luz, 2003). A gestão do clima dentro das organizações se tornou uma medida estratégica crucial, especialmente para aquelas que demonstram preocupação com a excelência na gestão da qualidade. Afinal, para atingir padrões de qualidade satisfatórios em serviços ou produtos quando as pessoas responsáveis por os produzir devem estar satisfeitas, em ambiente organizacional organizado (Luz, 2014).

Villardí, Ferraz e Dubeux (2011) acrescentam que no setor privado, a importância de manter um clima organizacional saudável parece já ter sido reconhecida, uma vez que isso influencia diretamente na coesão da equipe e, por conseguinte, na sua produtividade, resultando em vantagens competitivas. De acordo com as observações de Luz (2001), o ambiente de trabalho reflete o nível de satisfação emocional e material dos funcionários, desempenhando um papel fundamental na produtividade individual e, por conseguinte, na eficácia da empresa como um todo. Assim, é vital que o ambiente de trabalho seja propício, fomentando a motivação e o interesse dos funcionários, enquanto cultiva relações saudáveis entre estes e a organização.

Para Martins, conforme Siqueira (2008), o ambiente organizacional exerce influência sobre a satisfação, o desempenho e a motivação dos funcionários no local de trabalho. Ele desempenha um papel crucial como regulador da produtividade tanto dos indivíduos quanto da empresa como um todo. Um aprofundado entendimento do clima organizacional pode contribuir para aprimorar a qualidade de vida no trabalho, otimizar o desempenho das

organizações e esclarecer as relações entre este ambiente e outras variáveis do comportamento organizacional.

Lacombe (2005) destaca a importância de um líder em estabelecer um ambiente propício para a eficácia no desempenho de todos os membros da equipe. Ele ressalta a necessidade de um esforço conjunto no desenvolvimento de competências individuais, visando a consecução de metas profissionais, reconhecimento e recompensas adequadas. Nesse contexto, a comunicação se torna abrangente, ocorrendo de maneira vertical, horizontal e diagonal dentro da empresa. A ênfase recai na disposição dos superiores em ouvir as perspectivas dos funcionários, promovendo um diálogo constante. Além disso, destaca-se a importância de identificar e resolver rapidamente quaisquer problemas que surjam, promovendo a coesão e a atuação como uma equipe unificada.

Existe uma relação de causalidade entre o clima e a cultura organizacionais, onde a cultura é a causa e o clima a consequência. O clima se refere ao estado de ânimo dos funcionários em um dado momento, enquanto a cultura decorre de práticas estabelecidas ao longo do tempo. Além disso, por serem fenômenos intangíveis, clima e cultura complementam-se, sendo que o clima organizacional é o reflexo dos efeitos da cultura na organização como um todo (Luz, 2005).

Conforme Bispo (2006), existem três categorias fundamentais de climas organizacionais, classificadas como favoráveis, desfavoráveis e moderados, como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 - Tipos de clima organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/ funcionários,	⇒ baixa integração empresa/ funcionários,	⇒ alta integração empresa/ funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo (2006, p. 259).

É notável que, quando uma empresa experimenta um clima desfavorável, isso resulta em elevada rotatividade de pessoal, desempenho reduzido e falta de comprometimento dos funcionários. Por outro lado, em uma empresa com um clima favorável, tipicamente se observa

um ambiente de trabalho apropriado, valores sólidos, e os funcionários se envolvem e se dedicam plenamente às suas tarefas. Empresas que mantêm um clima de satisfação moderado geralmente apresentam índices intermediários de faltas, rotatividade e dedicação (Bispo, 2006).

Portanto, é de suma importância que as organizações cultivem um ambiente positivo e condições propícias para incentivar o comprometimento de seus funcionários. Para atingir esse objetivo, é essencial que reconheçam as diferentes manifestações e categorias de climas organizacionais existentes.

2.2.3 Motivação no trabalho

A promoção da motivação no ambiente de trabalho torna-se uma prioridade essencial para fortalecer e manter o engajamento das equipes. Isso ocorre porque a motivação está intrinsecamente ligada aos sentimentos de pertencimento, satisfação e contentamento dentro da organização, e, conseqüentemente, influencia de maneira significativa os indicadores de desempenho.

Para Werther Jr. e Davis (1983), a implementação de treinamentos nas organizações oferece uma série de vantagens, tais como: aumentar a lucratividade, aprimorar o conhecimento e a execução das funções em todos os níveis hierárquicos, elevar a autoestima dos funcionários, fomentar a identificação dos funcionários com as metas da empresa, promover uma imagem mais positiva da organização, fortalecer o relacionamento entre superiores e subordinados, contribuir para a tomada consciente de decisões e a resolução eficaz de problemas, facilitar o desenvolvimento para ascensão dentro da empresa, elevar a produtividade e a qualidade do trabalho, auxiliar os funcionários na adaptação às mudanças, além de facilitar a gestão de conflitos e melhorar a comunicação.

No entanto, é importante reconhecer que a motivação, conforme descrita por Abraham Maslow (1971), é o mecanismo que impulsiona o início, a orientação e a sustentação dos esforços em busca de metas. Ela representa uma força intrínseca que nos incita a agir de forma persistente e coerente na busca da realização de nossos objetivos. Para Bergamini (1997, p. 32) a motivação do indivíduo é fruto das suas ações e experiências de vida:

Os aspectos motivacionais surgem, essencialmente, do próprio sujeito, como resultado de sua história de vida suas necessidades de encarar desafios, do lugar reservado ao trabalho em sua vida, o modo como constrói as relações interpessoais, a disponibilidade para construir a carreira e o modo como este se organiza frente a situações não planejadas...a motivação surge a partir da personalidade do indivíduo.

As pessoas não são simplesmente influenciadas; em vez disso, são impulsionadas por um conjunto de necessidades, metas e objetivos que se entrelaçam de maneira surpreendente dentro delas, criando, assim, sua própria identidade motivacional. Cada indivíduo busca diferentes metas motivacionais, o que facilita sua adaptação ao ambiente de trabalho. Dessa forma, cada um deles procura contribuir de maneira única, participando de maneira distinta para atingir seus objetivos dentro da organização (Bergamini, 2013).

Como aponta Pinder (1998), a motivação no trabalho é composta por forças energéticas com origem seja no indivíduo ou fora dele e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração. Cada vez mais se tem ciência de que o sucesso das metas e objetivos organizacionais está ligado à motivação de seus funcionários, visto que a produtividade deles não depende somente da sua capacidade e conhecimento para

exercer as suas funções, mas também varia de acordo com outros fatores, principalmente a motivação profissional.

Em uma sociedade caracterizada pela produção em larga escala, o desafio de incentivar as pessoas a trabalhar não se revela simples, uma vez que muitos indivíduos experimentam escassa gratificação pessoal em seus empregos e têm um senso limitado de realização e criatividade (Minicucci, 1992).

No contexto organizacional, a oferta de benefícios desempenha um papel crucial ao atrair e manter talentos, impulsionar a produtividade dos funcionários, reduzir os índices de rotatividade e absenteísmo, e, por conseguinte, atender às necessidades dos funcionários. Esse enfoque contribui para elevar a competitividade da empresa no mercado. Para os funcionários, tal modelo os faz sentir-se reconhecidos e valorizados, conferindo-lhes liberdade e autonomia nas escolhas, o que, por sua vez, contribui para que alcancem um nível mínimo de qualidade de vida (Dutra, 2002). De acordo com Steers e Porter (1991), o desempenho dos funcionários em uma empresa está diretamente relacionado ao seu nível de motivação. Sendo assim, é imprescindível mantê-los motivados para que eles alcancem altos padrões de desempenho, levando a organização ao alcance de seus objetivos e metas.

Diante desse contexto, os gestores têm como prioridade identificar os fatores que estimulam a motivação dos funcionários e adquirir as habilidades necessárias para trabalhar com esses fatores. Eles devem ser capazes de compreender as necessidades dos funcionários e criar as condições ideais para que as tarefas atribuídas e o ambiente de trabalho possam satisfazê-los. Os gestores não podem diretamente criar motivação nos funcionários, mas devem possuir o conhecimento e as competências necessárias para estimular e manter a motivação no ambiente de trabalho (Gil, 2001).

Existem duas formas de motivação para os funcionários dentro da organização, a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. Ambas podem deixar de existir caso as recompensas, benefícios e incentivos não correspondam mais às expectativas do indivíduo. A motivação intrínseca surge do interior de cada indivíduo e é conhecida como a teoria da autodeterminação. Isso significa que as pessoas se sentem motivadas quando fazem escolhas por iniciativa própria e revisam suas ações, sem a necessidade de buscar recompensas externas, uma vez que sua motivação é impulsionada por fatores internos relacionados à tarefa em questão (Dubrin, 2003).

De modo geral, a motivação intrínseca é o conjunto de razões internas dos indivíduos. Já no meio do trabalho, essa diz respeito a comportamentos do funcionário que demonstrem realização e entusiasmo ao desempenhar as suas tarefas. Sendo assim, o indivíduo está motivado intrinsecamente quando o seu próprio trabalho provoca satisfação, fazendo com que o indivíduo o execute com prazer. Como exemplo de motivação intrínseca podemos trazer o caso do empresário milionário que continua a trabalhar com ambição ou, também, o exemplo de quando um aluno tem vontade de aprender conteúdos novos.

Uma das vantagens da motivação intrínseca é a realização a longo prazo, visto que encontrando maneiras de tornar uma tarefa mais agradável pode resultar em um sentimento de maior satisfação com o trabalho, contribuindo para o bem-estar no ambiente de trabalho. Por sua vez, a motivação extrínseca diz respeito ao ambiente, situações e fatores externos ao indivíduo. Essa está ligada sobretudo a comportamentos que estão motivados pelo fato de terem uma finalidade, podendo essa ser a obtenção de uma recompensa material ou social após a concretização da tarefa, ou então para evitar uma punição. Portanto, a satisfação do indivíduo é vista apenas como uma consequência da ação.

De acordo com Kobal (1996), a motivação extrínseca é aquela baseada em recompensas externas, nas quais o funcionário pode começar e manter algumas atividades por um período. No entanto, como essa motivação não é internalizada, ela tende a desaparecer com o tempo. Como afirma o autor, esse tipo de motivação é que ela pode ser moldada com recompensas tanto tangíveis quanto abstratas. Um dos exemplos de motivação extrínseca é o bônus oferecido para vendedores que alcançarem determinado valor de faturamento. Quando a atividade é realizada com prazer, a pessoa está motivada intrinsecamente, já quando a atividade é realizada para atingir um propósito, a pessoa está motivada extrinsecamente.

Concluindo, de acordo com Bergamini (2008), a verdadeira motivação reflete um desejo intrínseco das pessoas que se envolvem nas atividades de trabalho por paixão a elas, em busca da satisfação que podem proporcionar. Os funcionários buscam posições que tenham significado e que permitam sua autorrealização. Nas configurações de trabalho, as pessoas desejam ser tratadas com respeito como indivíduos e valorizadas pelo reconhecimento de suas conquistas, lealdade e dedicação.

Muitos gestores sustentam a crença de que é viável instigar a motivação por meio de incentivos ou penalidades. Contudo, a verdadeira motivação surge das necessidades internas, e não de influências externas. O líder não possui a capacidade de criar motivação em seus liderados; em vez disso, sua eficácia reside na habilidade de desbloquear a motivação que os funcionários já trazem intrinsecamente consigo (Bergamini, 2003).

3 MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia consiste em um processo que utiliza diversos métodos, técnicas e materiais para a coleta de dados essenciais à pesquisa, com o objetivo de validar a teoria apresentada (Medeiros, 2005). Portanto, os procedimentos metodológicos são aqui delineados.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva. Para Silva e Menezes (2000) a finalidade da pesquisa descritiva é descrever as particularidades de uma população ou fenômeno, ou ainda estabelecer correlações entre variáveis. Por sua vez, de acordo com Vieira e Zouain (2005), a pesquisa qualitativa confere uma grande importância aos depoimentos dos participantes, aos discursos e aos significados por eles expressos. Nesse contexto, essa modalidade de pesquisa destaca-se pela descrição detalhada dos fenômenos e dos componentes que integram seu contexto.

Como campo da pesquisa empírica tem-se a empresa SGMobile, do ramo da tecnologia, localizada em São Paulo – SP. O quadro funcional da empresa é composto por 16 funcionários e dois sócios, um casal, sendo um deles o fundador.

O conjunto de elementos que possuem as características a serem estudadas é chamado de universo ou população, e a seleção de uma parte representativa desse universo é chamada de amostra ou população amostral, de acordo com Vergara (1997). Nesta pesquisa opta-se por uma parcela da população, justamente em razão do caráter qualitativo da pesquisa. Assim, participaram diretamente da pesquisa os dois sócios proprietários e 5 funcionários, sendo 1 que faz parte do setor comercial e 4 do setor de suporte técnico. Visando facilitar a exposição dos dados na seção seguinte, sem a identificação de cada participante da pesquisa, para a denominação dos sócios se utilizará S1 e S2 e, para a denominação dos demais funcionários, E1, E2, E3, E4 e E5.

Portanto, as informações empíricas deste artigo foram buscadas por meio de dados primários, utilizando-se a entrevista online com roteiro semiestruturado como técnica de coleta

de dados. A entrevista pode ser classificada em termos do número de participantes, sendo individual, envolvendo um entrevistado e um entrevistador, como indicado por Vergara (2013). Além disso, as entrevistas podem ser estruturadas ou não. No caso deste estudo, a escolhida foi a entrevista online semiestruturada, na qual o pesquisador teve a flexibilidade de adaptar as questões de acordo com a conversa, conforme sugerido por Martins (2008). Essa abordagem foi escolhida para permitir uma maior adaptabilidade na obtenção de respostas, com o objetivo de abordar o problema de pesquisa original de forma mais eficaz.

Após, tais entrevistas foram transcritas para a realização da análise qualitativa dos dados, a qual seguiu a análise de conteúdo como técnica de coleta de dados, de acordo com Bardin (2011). Assim, foi realizada a análise dessas informações, utilizando uma abordagem qualitativa, uma vez que os dados que compõem a pesquisa são principalmente descritivos. Isso significa que enfatiza uma descrição minuciosa, cuidadosa e perspicaz, pois essa abordagem deve capturar o universo das percepções, emoções e interpretações dos informantes em seu contexto, como destacado por Chizzotti (1991). Para isso foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que permite a identificação do que está sendo comunicado sobre um tema específico, como descrito por Vergara (2013).

Segundo Severino (2007), a análise de conteúdo é uma abordagem que envolve o tratamento e análise das informações contidas em um documento, sob a forma de discurso, em diversas formas de expressão, como texto, fala, imagens e gestos. Esse processo implica em uma análise crítica para entender tanto o significado explícito quanto o implícito nas informações coletadas, buscando, assim, uma compreensão aprofundada do conteúdo. Portanto, tal análise seguiu as seguintes etapas delineadas pela Bardin (2011): Pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

A primeira etapa do método de Análise de Conteúdo de Bardin (2011) é a Pré-Análise, crucial para organizar o material de pesquisa. Aqui, o pesquisador realiza quatro passos essenciais: leitura flutuante, escolha dos documentos, reformulação de objetivos e hipóteses, e formulação de indicadores, preparando assim o material para análise. Em seguida, a fase de Exploração do Material visa a categorização ou codificação, baseada em hipóteses e referenciais teóricos. A análise categorial desmembra e agrupa unidades de registro, utilizando estratégias como a repetição de palavras para criar unidades e categorias iniciais.

A terceira fase concentra-se no Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação. Nesse estágio, busca-se atribuir significado às mensagens, explorando a intuição, análise reflexiva e crítica. O tratamento dos resultados busca captar os conteúdos presentes no material coletado, sendo uma operação lógica que admite proposições com base em sua relação com outras já aceitas como verdadeiras.

Vergara (2013) destaca a análise de conteúdo como uma ferramenta eficaz na interpretação dos dados, especialmente quando se trata de compreender o que está sendo comunicado em relação ao tema da pesquisa. Essa abordagem é tão relevante que Mozzato e Grzybovski (2011) destacam que a análise de conteúdo é uma técnica de análise de dados rica, importante e com grande potencial para o desenvolvimento teórico, particularmente nos estudos qualitativos no campo da administração. Portanto, a análise de conteúdo é uma ferramenta valiosa para extrair insights e compreender profundamente o significado dos dados coletados em relação ao tema desta nossa pesquisa.



4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização da empresa estudada – SGMobile

Para entender o surgimento da empresa, inicia-se relatando a história profissional do fundador e atual CEO da empresa. Desde o início da sua carreira, o CEO, como engenheiro eletrônico, trabalhou em gigantes multinacionais do ramo tecnológico e metalúrgico, ocupando cargos como Diretor de Serviços de Outsourcing e Diretor Global de Arquitetura e Telecomunicações. No decorrer da sua vida profissional sempre teve contato com clientes e vontade da excelência na prestação de serviços, como salientado por ele:

Na primeira multinacional onde trabalhei tive uma formação muito dedicada a prestação de serviços, sendo um dos valores da empresa a 'Dedicação total ao sucesso dos seus clientes'. E isso permeou todo o meu desenvolvimento naquela empresa, onde tinha preocupação pessoal, mas formal também. Já na minha segunda multinacional os valores eram bastante semelhantes, mas de forma interna, pois eu prestava serviço para funcionários da minha própria empresa. Então tinha um contato direto com o cliente.

Sendo assim, se espelhando nestes valores, o propósito da liderança para implementar uma cultura forte, focada no atendimento ao cliente e prestação de serviços é fruto da sua experiência em outras empresas multinacionais, nas quais trabalhou em cargos de liderança. Segue fala do CEO que demonstra a importância dada ao tema:

A prestação do serviço é tão importante na hora que tudo der certo e na hora que tudo der errado, o cliente vai perceber o meu valor e serviço nessas duas horas. Quando algo dá errado, ele vai saber que estou do lado dele e não vou abandoná-lo, principalmente nesses momentos, quando o serviço deu problema é ali que eu tenho que estar próximo do cliente.

Com esta visão formada no decorrer da sua carreira o atual CEO iniciou o seu negócio em outubro de 2015, no setor de tecnologia da informação e telecomunicações, sendo seu *core business* os dispositivos móveis. A SGMobile tem por objetivo prover soluções e serviços tecnológicos para uso eficiente dos dispositivos móveis para o mercado nacional e global, focando em empresas (B2B) e consumidores finais (B2C).

Em parceria com a operadora global de telecomunicações TOP CONNECT sediada na Estônia – Europa, implementou no Brasil o Chip Internacional *mysimtravel*, um serviço que permite que dispositivos móveis se conectem a uma rede global de telecomunicações de forma simples e automática, utilizando um único cartão SIM CARD e um único número telefônico, em mais de 180 países atualmente integrados a rede.

Com o escritório central está localizado em São Paulo - SP, a rede de parceiros estratégicos nacionais e internacionais garantem aos seus clientes, serviços e soluções de alta qualidade. A SGMobile é responsável pela importação, distribuição e suporte técnico no Brasil e América Latina, contando com +70.000 clientes pessoa física, +160 clientes corporativos, +700 revendas autorizadas, +1000 *webstores* em produção, utilizando os seus serviços de roaming internacional com suporte de 22h por 365 dias, em três idiomas diferentes.

4.2 Cultura organizacional da SGMobile e seus influenciadores

Num primeiro momento buscou-se compreender como os sócios e funcionários enxergavam a cultura organizacional, sendo uma das principais confirmações a excelência na prestação dos serviços e atendimento ao cliente, dessa forma enxergam o relacionamento com o cliente como o diferencial da empresa, como afirma um dos entrevistados: “Aqui na SG o que mais prezamos é o relacionamento com o cliente. O diferencial da SG é o relacionamento com o cliente, queremos o cliente próximo de nós” (E3). Além disso, todos entendem como uma cultura forte e conseguem se identificar com a mesma desde os primeiros meses de empresa, uma vez que essa cultura está profundamente enraizada. O CEO fornece uma declaração que sustenta essa afirmação:

É uma cultura forte, todas as pessoas que nela interagem conseguem se identificar com o propósito da empresa. Entendo que é uma cultura que não se perdeu ao longo do tempo, desde o início da empresa em outubro de 2015. A cultura se mantém inalterada nesse ponto de vista. [...] A cultura é: Excelência em prestação de serviços e o escopo é oferecer serviços. Reconhecimento pela prestação de serviços para com os seus clientes. Temos a preocupação muito forte em atender os clientes.

Os valores e crenças da empresa são vistos principalmente na figura do CEO fundador da SGMobile, no qual os funcionários demonstram grande apreço conforme exposto em algumas entrevistas: “O que somos hoje aqui na SG e quanto pessoas é reflexo dele, não tenho dúvidas disso” (E1); “Caso ele venha a sair, a empresa perderá muito da sua identidade” (E2); “Ótima liderança que sempre dá o exemplo dos valores da empresa” (E3); “A cultura é o espelho dele” (E5).

O clima organizacional também foi investigado junto aos funcionários. Sobre este, sem exceções, os funcionários destacaram o ambiente de trabalho agradável, com clima leve, sendo a equipe jovem um diferencial para isso, além da autonomia e liberdade que é oferecida para que realizem as suas tarefas diárias. Esse clima leve se relaciona positivamente com a cultura da empresa de excelência no atendimento ao cliente e prestação de serviços, podendo ser confirmado através das seguintes ponderações:

Ambiente muito leve, liberal e flexível. Esse clima reflete no atendimento, na forma que lidamos com as pessoas e clientes. Não tem *script* definido. Existem orientações e normas que temos que seguir quando tratamos com pessoas, mas podemos colocar um pouco da nossa personalidade com a equipe de funcionários e clientes (E1)

Temos bastante flexibilidade para o contato com os clientes, porém com responsabilidade. Autonomia com responsabilidade (E3)

As afirmações mencionadas coincidem com a perspectiva de Lacombe (2005), de que o clima organizacional exerce influência tanto direta quanto indireta no comportamento, motivação, produtividade e satisfação das pessoas que fazem parte da organização. Conforme destacado pelo autor, o clima reflete o nível de satisfação dos funcionários em relação ao ambiente interno da empresa e está relacionado à motivação, identificação com a empresa, interesse pelo trabalho, integração da equipe e outras diversas variáveis.



4.2.1 Perspectiva dos funcionários da SGMobile

Em relação ao impacto causado pela liderança no desenvolvimento e disseminação da cultura da organização os entrevistados demonstraram ter opiniões semelhantes. Dito isso, fica evidenciado por meio dos dados empíricos, que há admiração em relação as lideranças conforme anteriormente enfatizado, porém entendem que o seu papel na promoção da cultura é tímido, visto que não é uma promoção explícita. É necessário observá-los no dia a dia para poder perceber os valores, crenças e como desejam transmitir a cultura da SGMobile. Tais afirmações foram confirmadas pelos entrevistados quando questionados sobre como é promovida a cultura na SGMobile por parte dos líderes:

Se você não é uma pessoa muito observadora, que presta atenção nas atitudes e comportamentos de quem está a mais tempo na empresa, não é algo que você vai pegar. (E1)

Observamos como eles agem, não é tão falado, é mais postura. Eu observo o meu líder quando ele fala com o líder dele. Os líderes são espelho nas ações diárias (E4)

Deixa claro em atendimentos que ele realiza, mostra na prática, sempre em atitudes, com suas responsabilidades, proatividade. Mostra que em qualquer horário o cliente pode contar com ele, deixa isso claro e mostra em atitudes que espera isso dos funcionários (E2)

Questionamentos acerca de como a liderança poderia agir para melhorar a promoção da cultura organizacional foram realizados e algumas sugestões foram apresentadas. Nesse momento, os funcionários destacaram a realização de reuniões mensais a fim de mostrar os resultados para a equipe. Nessas reuniões, os valores, crenças e normas da empresa são fortalecidos e reconfirmados pelo CEO e CFO. Além disso, como sugestão para melhoria do desenvolvimento e disseminação da cultura da empresa, o E1, E3 e E4 comentam, respectivamente, que:

Pode melhorar através de treinamentos, cursos, vídeos demonstrativos e ilustrativos para a equipe. Dessa forma, estará sempre sendo reforçada a mensagem e cultura da empresa.

Melhorar a comunicação em relação a cultura da empresa, com reuniões mais frequentes.

Para melhorar deveria ser algo mais explícito, não algo que você tem que perceber. Através de mensagens, falas, visualização de mensagem. Acredito que poderia ser algo mais explícito do que algo que pegamos no dia a dia.

Dessa forma, compreende-se que a implementação de elementos tangíveis, tais como estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização ajudariam na manifestação dos valores, crenças e premissas da empresa. Essa perspectiva encontra respaldo na literatura, conforme exemplificado por Russo (2012).

Além disso, outros pontos fracos que poderiam ser ajustados foram reforçados pelos entrevistados. Conforme apontado pelo E1, culturalmente são oferecidos poucos benefícios aos funcionários, como por exemplo *day-off*, sistema híbrido ou *home office*, assim teriam um melhor desempenho e qualidade de vida. “Falando monetariamente também, mas entendemos que não é por vontade da liderança, mas sim pela realidade financeira da empresa” (E1). De acordo com Dutra (2002), a implementação de benefícios proporciona vantagens tanto para a organização quanto para os indivíduos.

4.2.2 Perspectiva da liderança da SGMobile

Em contrapartida, os sócios (S1 e S2) entendem que transmitem de forma concisa e constante os valores culturais da SGMobile. Conforme relatado por eles, essa disseminação da cultura ocorre através de reuniões mensais nas quais são demonstrados os resultados para a equipe com foco na qualidade de prestação de serviços, nessas mesmas reuniões são expostos índices de assertividade, assim como críticas e elogios. Ademais, a propagação da cultura é demonstrada através da prontidão para resolução de problemas diários, engajamento da equipe e o fato de os funcionários serem jovens é um diferencial para que trabalhem harmoniosamente e criem laços capazes de facilitar a propagação dos valores, normas e crenças que a SGMobile acredita.

Os sócios foram também questionados sobre como poderiam melhorar o papel deles no desenvolvimento e propagação da cultura organizacional, para isso, entendem que devem proporcionar ferramentas para o desenvolvimento pessoal e profissional da sua equipe. Seguem falas comprobatórias: “Podemos investir em cursos e treinamentos para a equipe. Temos funcionários com formação superior e alguns terminando o ensino médio, acredito que devemos melhorar a educação e literatura deles” (S1); “implementar metas para o desenvolvimento dos funcionários em certos temas e áreas” (S2). Portanto, há o entendimento que, dessa forma, os funcionários poderiam se engajar de uma forma mais plena na cultura da empresa, o que é comprovado pela literatura, a exemplo de Werther Jr. e Davis (1983).

No contexto da análise da cultura organizacional na SGMobile, os sócios expressaram visões e perspectivas valiosas para o desenvolvimento da empresa. Ao serem questionados sobre a cultura que projetam para a organização, observou-se um consenso sobre a necessidade de melhorias, especialmente no suporte e nas vendas. Há um desejo de reorganizar os pilares da empresa em funções mais especializadas, com maior ênfase na agressividade comercial e na busca proativa por clientes.

Os sócios identificaram lacunas na atual cultura de vendas, destacando a falta de treinamento e formação para a equipe. Propõem a implementação de cursos e treinamentos específicos para desenvolver habilidades de vendas, prospecção e pós-venda, visando aprimorar a eficácia e a fidelização dos clientes.

Quanto à projeção de cultura futura, os sócios sugerem uma abordagem estratégica de contratação de pessoas jovens, proporcionando formação interna e oportunidades de promoção interna. Eles acreditam que investir fortemente em treinamentos é crucial para capacitar os funcionários, indo de encontro com a afirmação de Lacombe (2005) de que a principal motivação para o treinamento nas empresas é capacitar os funcionários com novas habilidades ou aprimorar aquelas que já possuem.

Para alinhar a cultura atual com a projetada, os sócios enfatizam a importância de investir em treinamentos robustos, fornecendo ferramentas para aumentar a produtividade e

enfrentar desafios. A promoção interna é vista como uma forma eficaz de incentivar o desenvolvimento de habilidades necessárias para responsabilidades mais elevadas. Em resumo, a proposta é moldar a cultura organizacional da SGMobile por meio de treinamentos focalizados, promovendo a especialização, proatividade e crescimento interno.

4.2.3 Desafios para a realização de mudanças culturais

Conforme demonstrado nas subseções 4.2.1 e 4.2.2, tanto os funcionários quanto os sócios evidenciaram que a empresa possui uma cultura na qual se sentem à vontade, alinhando-se ao clima organizacional positivo. No entanto, isso não exclui a possibilidade e a necessidade de mudanças culturais. Diante desse contexto, a equipe da SGMobile foi questionada sobre as dificuldades enfrentadas nesse processo.

Com base na análise dos dados provenientes das entrevistas, observa-se que os funcionários têm a percepção de que as mudanças culturais enfrentam obstáculos por diversos motivos. Entre esses motivos, destacam-se a estabilidade da cultura existente, a resistência da liderança em relação a mudanças culturais e as restrições financeiras que atualmente impedem algumas alterações. No entanto, é importante ressaltar que eles não descartam completamente a possibilidade de ajustes futuros. Conforme reforçado pelo E1 e E5:

Obstáculos financeiros e nós funcionários entendemos isso. Não é por má vontade da empresa, mas puramente financeira.

Tem valores muito impregnados que dificultam essa mudança. Liderança nos dá muita flexibilidade, mas não é muito flexível. Se não bater com a ideologia da liderança não será alterado.

Os funcionários expressam disposição para se adaptarem a mudanças, embora reconheçam que poderiam enfrentar desafios iniciais, uma vez que atualmente existe liberdade e autonomia em suas atividades diárias na empresa. Assim, entendem que terá um período inicial de resistência que, entretanto, tenderia a ser superado com o tempo.

Em contrapartida, os sócios destacaram diversos obstáculos e desafios percebidos na implementação de mudanças culturais na empresa. Eles apontaram o nível de educação dos funcionários, tanto em termos técnicos quanto em maturidade, como um fator crucial. Afirmaram a importância de os líderes manterem o foco e fidelidade à estratégia, pois reconhecem que as orientações dos líderes moldam as ações dos funcionários. Além disso, ressaltaram a necessidade de investimento para efetuar melhorias significativas para os funcionários, destacando a importância de incentivar o desenvolvimento profissional, mas também alertando para o risco de exigências excessivas sem contrapartida em benefícios tangíveis. A dificuldade com a maturidade dos funcionários foi mencionada, indicando que alguns não buscam ativamente melhorias, sendo essa falta de iniciativa percebida como um desafio adicional na promoção de mudanças culturais.

Diante das considerações mencionadas acima, Robbins (2012) esclarece que a essência da nova cultura organizacional abarca atributos como atenção aos detalhes, busca por resultados, foco na equipe e determinação.

Por fim, foi questionado em cada entrevista como os funcionários poderiam desempenhar um papel ativo para ajudar na promoção e desenvolvimento da cultura e as

respostas da equipe revelam uma variedade de perspectivas. Enquanto alguns dos entrevistados enfatizam que a cultura é predominantemente influenciada pelos líderes e pela tradição da empresa, outros reconhecem a importância da proatividade e responsabilidade individual, sendo confirmado nas falas a seguir:

Dançamos conforme a música, não acredito que a cultura vem por parte dos funcionários, essa cultura parte dos líderes e de quem tem mais tempo de empresa. Não vejo os funcionários com papel tão grande na implementação dessa cultura, mas eles se adaptam ao que é mostrado e imposto para eles quando eles entram. (E1)

Demonstrando proatividade e responsabilidade nas suas funções, buscando ajudar os outros colegas quando possível. Os setores se ‘conversam’ bastante então é possível ajudar os demais. (E4)

A ideia de instigar mudanças na cultura é mencionada, com destaque para a necessidade de um ambiente propício ao diálogo aberto, onde as ideias dos funcionários sejam valorizadas. Este tema foi abordado da seguinte forma:

Se tivesse um espaço aberto para diálogos assim e que realmente o funcionário sentisse que suas ideias fossem acatadas acredito que teríamos um papel mais ativo para propor mudanças na cultura. (E3)

A atenção ao atendimento ao cliente também foi ressaltada como uma maneira de promover a cultura, assim como a integração de novos membros à dinâmica existente:

Sempre tentamos dar um bom atendimento, nos mostrar corretos, educados, responsáveis. Realmente instigar ao colega sempre prover um bom atendimento ao cliente. Foco muito forte no cliente. Nós nos ajudamos bastante aqui. (E6)

No entanto, há também observações sobre a falta de iniciativa e acomodação de alguns funcionários, indicando um desafio potencial na promoção ativa da cultura: “Não buscam outras tarefas para ajudar e não trazem inovadoras. Não tomam a iniciativa para realizar novas atividades e dar sugestões” (S2)

Seguindo o que foi mencionado anteriormente, a implementação de mudanças substanciais e relativamente rápidas nas convicções dos membros é uma tarefa desafiadora que exige líderes organizacionais carismáticos e visionários. Para superar a inércia pertinente à cultura organizacional, torna-se essencial que esses líderes sejam apoiados por programas de treinamento, coaching e modelagem em toda a empresa (Trice; Beyer, 1991; Schein, 2010).

Sendo assim, conclui-se que, essas percepções destacam a complexidade da dinâmica cultural, envolvendo tanto elementos liderados pela gestão quanto ações individuais dos funcionários da SGMobile.

5 CONCLUSÃO

A análise dos dados revelou uma cultura organizacional sólida na SGMobile, fundamentada na excelência em prestação de serviços e no foco no relacionamento com o cliente. A trajetória do CEO, com experiência em multinacionais, influenciou a formação dessa cultura, evidenciando a importância do atendimento ao cliente mesmo em situações adversas.

Segundo as entrevistas, a cultura é percebida como forte e identificada por todos desde os primeiros meses na empresa. O clima organizacional favorável, com um ambiente de trabalho leve e flexível, contribui positivamente para a excelência no atendimento ao cliente.

Contudo, a análise também aponta desafios e oportunidades de melhoria. Os funcionários reconhecem a influência da liderança na cultura, mas destacam que essa influência não é explicitamente promovida. Sugestões incluem reuniões mensais para reforçar valores e treinamentos explícitos para consolidar a cultura.

As perspectivas dos sócios indicam um alinhamento de visões, reconhecendo a importância de investir em treinamentos para desenvolver habilidades específicas, especialmente em vendas. Eles visualizam uma cultura futura com foco em contratação estratégica, formação e promoção interna, evidenciando a necessidade de investir fortemente em treinamentos.

Quanto aos desafios para mudanças culturais, os entrevistados apontam obstáculos financeiros, resistência à mudança e valores impregnados como barreiras. Os sócios, por sua vez, reconhecem a necessidade de superar desafios relacionados à maturidade dos funcionários e à resistência à mudança.

Em relação ao papel ativo dos funcionários na promoção da cultura, há divergências. Alguns veem os líderes como os principais influenciadores, enquanto outros enfatizam a importância da proatividade e responsabilidade individual. A criação de um espaço aberto para diálogo é mencionada como uma forma de estimular mudanças culturais.

Em suma, a SGMobile possui uma cultura sólida e um clima organizacional positivo, mas há oportunidades de melhoria na promoção explícita da cultura, investimento em treinamentos específicos e superação de desafios para mudanças culturais. O envolvimento tanto da liderança quanto dos funcionários é essencial para moldar a cultura organizacional de acordo com as perspectivas e aspirações da empresa.

Por fim, chegando ao final deste trabalho, pode-se afirmar que o objetivo foi alcançado, sendo que a análise aprofundada da cultura organizacional da SGMobile revelou não apenas seus pontos fortes, mas também áreas que demandam atenção e aprimoramento. Ademais, ficou evidenciada a influência do CEO na formação da cultura e a percepção dos funcionários sobre a força dessa cultura desde os primeiros meses na empresa.

As sugestões apresentadas pelos entrevistados, como reuniões mensais para reforçar valores e treinamentos explícitos, oferecem direcionamentos práticos para fortalecer ainda mais a cultura organizacional. O alinhamento de visões entre os sócios, especialmente no que diz respeito ao investimento em treinamentos para desenvolvimento de habilidades específicas, destaca a importância de estratégias de longo prazo para o crescimento sustentável da empresa.

Os desafios identificados, como obstáculos financeiros e resistência à mudança, não apenas delineiam as barreiras a serem superadas, mas também apontam para a necessidade de abordagens inovadoras e estratégias adaptativas. O reconhecimento dos sócios sobre a importância de superar desafios relacionados à maturidade dos funcionários e à resistência à mudança demonstra um comprometimento claro com o aprimoramento contínuo.

Em síntese, a SGMobile possui uma cultura organizacional sólida e sugere estar com um clima organizacional positivo, mas há espaço para melhorias na promoção explícita da cultura, investimento em treinamentos específicos e superação de desafios para mudanças culturais. O envolvimento tanto da liderança quanto dos funcionários é crucial para moldar a cultura de acordo com as perspectivas e aspirações da empresa. Finalmente, cabe salientar que o reconhecimento dos pontos fortes da empresa, o cuidado com as áreas de atenção e as sugestões práticas aqui apresentadas oferecem subsídios para fortalecer ainda mais a cultura organizacional da SGMobile.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. **Changing organizational culture: Cultural change work in progress**. Routledge, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, L. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- BASS, B.; AVOLIO, B. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 112-121, 1993.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: Uma viagem ao centro do conceito. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 6-67, 2003.
- BERGAMINI, C. W. **Uma Viagem ao Centro do Conceito**. Editora XPTO, 2003.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BISPO, Carlos. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- BLOCK, L. The leadership-culture connection: an exploratory investigation. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 24, n. 6, p. 318-334, 2003.
- BÜSCHGENS, T.; BAUSCH, A.; BALKIN, D. B. Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. **Journal of product innovation management**, v. 30, n. 4, p. 763-781, 2013.
- CAMERON, K.; QUINN, R. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CERCAL, M. **Instrumento de avaliação da cultura organizacional**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina - USFC, Florianópolis, 2001.



- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa Em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- DRISKILL, G. W.C. **Organizational culture in action: A cultural analysis workbook**. Routledge, 2018.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- DUTRA, J. R. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FLEURY, A. C. C. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, Antonio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HANDY, C. **Gods of Management: The Changing Work of Organizations**. Oxford University Press, 1978.
- HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.
- HOUSE, R.; HANGES, P.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.; GUPTA, V. **Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004.
- KOBAL, M. C. **Motivação Intrínseca e extrínseca nas aulas de Educação Física**. 1996. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1996.
- KÖRNER, M. et al. Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. **BMC health services research**, v. 15, n. 1, p. 243, 2015.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: UFSC, 2001.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.



- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. In: Siqueira, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, Laerte L. (orgs.). **O Comportamento Humano na Empresa – Uma Antologia**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- MASOOD, S. et al. Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. **Journal of Engineering Manufacture**, v. 220, n. 6, p. 941-949, 2006.
- MEDEIROS, R. Singularidades do sistema de áreas protegidas para a conservação e uso da biodiversidade brasileira. In: GARAY, I.; BECKER, B. (orgs.). **Dimensões Humanas da Biodiversidade**. Petrópolis: Editora Vozes, 2005. (no prelo)
- MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- NEGREIROS, D. P. **A cultura organizacional identificada através dos valores e das práticas organizacionais**. 2011. 86 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Potiguar, Rio Grande do Norte, 2011.
- NOGUEIRA, C. M. I. Tendências em Educação Matemática escolar: das relações aluno-professor e o saber matemático. In: ANDRADE, D.; NOGUEIRA, C. M. I. org. **Educação Matemática e as operações fundamentais**. Maringá: EDUEM, 2005.
- OGBONNA, E.; HARRIS, L. Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 4, p. 766-788, 2000.
- PINDER, C. C. **Work Motivation in Organizational Behavior**. Prentice Hall, 1998.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática No Contexto Brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education - Br, 2011.
- ROBBINS, S. P.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.
- RUSSO, G. **Diagnóstico da cultura organizacional**. Elsevier Brasil, 2012.



- SARROS, J.; COOPER, B.; SANTORA, J. Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 15, n. 2, p. 145-158, 2008.
- SCHEIN, E. R. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.
- SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. LED/UFSC. Florianópolis, 2000.
- SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. et al.. (eds.). **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Liderança: A administração do sentido. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **Motivation and Work Behavior**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- TRICE, H.; BEYER, J. Cultural leadership in organizations. **Organizational Science**, v. 2, n. 2, p. 149-169, 1991.
- TSUI, A.; ZHANG, Z.; WANG, H.; XIN, K.; WU, J. Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 113-137, 2006.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
ESCOLA DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, INOVAÇÃO E NEGÓCIOS
ADMINISTRAÇÃO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO



VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa qualitativa. In_____. (Org.) VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 304-329, 2011.

WERTHER JUNIOR, W.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.